



Analisis *Knowledge Acquisition* pada Bisnis Kuliner di Kota Bogor

Submitted Date:
22 Februari 2021

Accepted Date:
7 April 2021

Muhammadin Innuuridz Wahid
Universitas Indonesia
minnuuridzwahid168@gmail.com

Retno Kusumastuti Hardjono
Universitas Indonesia
r.kusumastuti@ui.ac.id

Suggested Citation:

Glavas, Charmaine., Mathews, Shane. Bennet, Rebekah Russell. (2018). Knowledge acquisition via internet-enabled platforms examining incrementally and incrementally internationalizing SMEs. *International Marketing Review*, Volume 36,1: 74-107.

Abstrak:

This study aims to analyze the process of knowledge acquisition in the culinary business, and the factors that influence knowledge acquisition. This research uses a qualitative approach with a case study method. Case study was selected in this research is Macaroni Panggang, where Macaroni Panggang became one of the culinary businesses that carried out knowledge acquisition on food menus and restaurant management. The data analyzed collected from interviews with owners, supervisors and vice supervisors of Macaroni Panggang. The results of the study found that there are four knowledge acquisition processes in Macaroni Panggang namely planning, taking knowledge, testing stage, and revision stage. Factors that inhibit knowledge acquisition in Macaroni Panggang are human resource factors. At present Macaroni Panggang does not yet have the resources to conduct knowledge acquisition. This makes not all the knowledge taken can be a real product in Macaroni Panggang.

Keywords: *Culinary Business, Knowledge Acquisiton, Knowledge Acquisition Process*

Abstrak:

Kajian ini menganalisis proses *knowledge acquisition* pada bisnis kuliner dan faktor yang masih menjadi kendala dalam proses tersebut. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan studi kasus yang mengambil bisnis makanan dengan nama Macaroni Panggang. Macaroni Panggang menjadi salah satu fenomena bisnis yang menarik karena memperlihatkan bagaimana proses terjadinya *knowledge acquisition* dalam menu makanan, resep yang diolah dan pengelolaan bisnis tersebut. Data tentang proses *knowledge acquisition* ini diperoleh dari hasil wawancara mendalam dan pengamatan dalam pengelolaan dan pelayanan restoran. Wawancara mendalam dilakukan terhadap pemilik bisnis ini, pengawas toko dan wakil pengawas toko. Hasil kajian menunjukkan bahwa proses *knowledge acquisition* yang terjadi di Macaroni Panggang terjadi dalam 5 (lima) tahapan yaitu Perencanaan, Proses pengambilan pengetahuan, Proses Pengujian hasil temuan dan terakhir adalah tahap Perbaikan atau revisi. Beberapa faktor yang mempengaruhi proses *knowledge acquisition* adalah sumber daya manusia yang ada di Macaroni Panggang. Saat ini proses *knowledge acquisition* yang terjadi memang masih mengalami kendala yang disebabkan kompetensi anggota organisasi yang masih belum memadai untuk terjadinya *knowledge acquisition* secara optimal sehingga tidak semua informasi tidak semuanya dapat menjadi nilai tambah bagi perusahaan.

Kata Kunci: *Culinary Business, Knowledge Acquisiton, Knowledge Acquisition Process*

JEL Classification: M10

Latar Belakang

Seiring semakin berkembangnya zaman, persaingan dunia usaha semakin ketat. Perusahaan saling berkompetisi untuk mempertahankan citra dan eksistensinya. Banyak bisnis baru bermunculan dengan mengangkat konsep dan struktur perusahaan konvensional dengan inovasi kreatif sebagai diferensiasi untuk menjaga keberlangsungan industri seiring dengan meningkatnya perekonomian Indonesia. Salah satunya adalah di bidang industri makanan. Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman Indonesia (Gapmmi) melaporkan adanya pertumbuhan bisnis makanan tahun 2018 yakni sekitar 8,5 persen. Hal ini membuktikan bahwa bisnis kuliner di Indonesia mulai berkembang saat ini. Dengan adanya pencampuran budaya dan inovasi yang diterapkan, perkembangan bisnis kuliner di Indonesia akan menjadi lebih cepat dan besar (Nathania, 2017).

Bisnis kuliner saat ini sedang menunjukkan perkembangan yang pesat. Di Indonesia terdapat Asosiasi Perusahaan Jasaboga Indonesia (APJI) yang merupakan perkumpulan dari para pelaku bisnis yang bergerak di bidang jasa boga. Hingga saat ini anggotanya mencapai kurang lebih 16.000an. Hal ini menunjukkan adanya pasar yang potensial sehingga bisnis ini menjadi menarik untuk dijalani. Data menunjukkan bahwa bisnis kuliner merupakan salah satu sub sektor unggulan dari ekonomi kreatif yang berkontribusi terbesar terhadap PDB ekonomi kreatif Indonesia yaitu sebesar 41 persen atau sekitar Rp 410 triliun pada 2017. (<https://ekonomi.bisnis.com/read/20200714/12/1265816/protokol-industri-makanan-minuman-diharapkan-dorong-permintaan-diakses-pada-jumat,11-maret-2021>). Pada tahun berikutnya, bisnis pada sektor makanan dan minuman mampu mengalami pertumbuhan sebesar 12,7%. Menurut data dari badan pusat statistik pada tahun 2018 bisnis kuliner memberikan kontribusi sebesar 33% terhadap total PDB industry kreatif. (Badan Pusat Statistik, 2018). Perkembangannya dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti demografi, tingkat ekonomi yang meningkat serta gaya hidup masyarakat. Hal ini dapat dilihat dari menjamurnya bisnis kuliner dengan berbagai konsep, seperti konsep Restoran keluarga, Warung kaki lima, hingga Bistro dan Café. Bisnis di bidang kuliner dinilai cukup menjanjikan karena menawarkan produk yang merupakan kebutuhan dasar setiap manusia, yaitu makanan. Tidak hanya menjual makanan olahan asli Indonesia saja, bisnis kuliner di Indonesia juga diramaikan oleh olahan makanan Internasional. Menurut badan ekonomi kreatif terdapat beberapa hal yang membuat bisnis kuliner berkembang dengan pesat yaitu minat dan antusiasme masyarakat terhadap kuliner yang tinggi, pasar dalam negeri yang besar, dan pasar luar negeri yang mulai melirik.

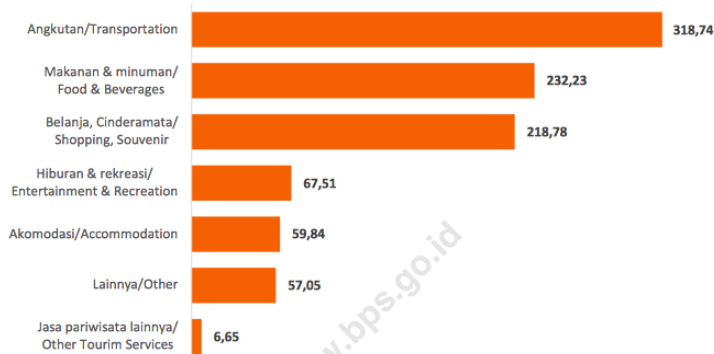
Salah satu kota yang sering dijadikan sebagai destinasi kuliner adalah Kota Bogor. Kota Bogor telah menjadi destinasi wisata paling diminati di Jawa Barat. Menurut data BPS, terdapat 5.306.257 wisatawan yang berkunjung ke Kota Bogor pada tahun 2016 terdiri dari 13.217 wisatawan mancanegara dan 5.293.040 wisatawan lokal (lihat Tabel 1). Jumlah wisatawan tersebut menjadi yang paling tinggi dibandingkan dengan kota-kota di Jawa Barat mengungguli Bandung dan Cirebon. Menurut Nasution (2016), Menteri Koordinator Bidang Perekonomian, perkembangan zaman membuat pola konsumsi masyarakat berubah. Masyarakat saat ini lebih menyukai konsumsi yang bersifat rekreasi dibanding belanja produk-produk retail seperti pakaian. Menyadari hal tersebut saat ini pemerintah Kota Bogor sedang berupaya untuk meningkatkan seluruh potensi pariwisata. Tentunya strategi yang dilakukan dalam hal ini adalah meningkatkan jumlah kunjungan wisatawan nusantara dan wisatawan mancanegara, meningkatkan lama tinggal wisatawan, penyerap angkatan kerja secara maksimal, meningkatkan kontribusi pada pendapatan daerah dan kesejahteraan masyarakat, mewujudkan citra Kota Bogor yang bersaing dengan kota-kota lain, meningkatkan peran serta masyarakat dalam kepariwisataan. Salah satu yang menjadi alasan para wisatawan memilih Kota Bogor menjadi tempat tujuan destinasi pariwisata adalah kuliner di Kota Bogor, aktivitas kunjungan wisata ke Kota Bogor juga tercermin dari keramaian di pusat-pusat perdagangan makanan jajanan dan buah-buahan serta *factory outlet* pakaian dan tas seperti di Jalan Suryakencana, Siliwangi, Pajajaran, dan Tajur.

Melihat kuliner sebagai salah satu potensi pariwisata di Kota Bogor berimplikasi pada tingginya minat investor untuk mengembangkan dan memulai bisnis di Kota Bogor. Badan Pusat Statistik (BPS) 2016 mencatat bahwa terdapat peningkatan jumlah restoran di Kota Bogor, tercatat terdapat 130 restoran pada tahun 2015, setelah itu meningkat menjadi 162 restoran pada tahun 2016. Peningkatan jumlah restoran tersebut membuat persaingan antar usaha bisnis kuliner menjadi semakin ketat. Setiap usaha bisnis kuliner tersebut bersaing untuk menjadi yang paling unggul. Setiap bisnis kuliner tersebut memiliki strategi tersendiri untuk mengungguli para pesaing usaha bisnis kuliner lainnya. Keunggulan bersaing adalah kemampuan suatu badan usaha untuk memberikan nilai lebih terhadap produknya dibandingkan para pesaingnya dan nilai tersebut memang mendatangkan manfaat bagi pelanggan (Dalimunthe, 2017).

Data dari Biro Pusat Statistik tahun 2019 menunjukkan bahwa bisnis kuliner memiliki potensi yang tinggi mengingat rata-rata pengeluaran per perjalanan dari para wisatawan menduduki peringkat kedua setelah

transportasi dan jauh dari aspek akomodasi. Artinya para pengunjung lebih mementingkan aktifitas kuliner yang menjadi ciri khas daerah tujuan dibandingkan pilihan akomodasi yang ada (Gambar 1).

Gambar 1. Jumlah rata-rata pengeluaran wisatawan per perjalanan dalam satuan ribuan rupiah



Sumber : Biro Pusat Statistik (2019)

Banyaknya jumlah pengeluaran yang dihabiskan menunjukkan potensi luasnya bisnis kuliner. Selain itu data tersebut juga menunjukkan banyaknya varian bisnis kuliner yang ada dengan ciri khas yang unik di tiap daerah. Semakin banyak pebisnis yang terjun ke dalam bisnis ini tentunya memberikan dampak kepada potensi tingginya tingkat persaingan yang dihadapi oleh bisnis ini. Namun, tidak sedikit dari bisnis-bisnis tersebut yang bangkrut karena kalah saing dengan bisnis kuliner lainnya. Faktor utama tentunya adalah cita rasa makanan dan minuman yang ditawarkan selain dengan tempat yang nyaman dan tata kelola yang baik. Siklus bisnis kuliner di Kota Bogor diawali dengan ramainya jumlah pengunjung sehingga para pemilik bisnis kuliner tersebut menambah jumlah investasinya dan tidak lama setelahnya mulai ditinggal oleh masyarakat dikarenakan kalah bersaing dengan bisnis kuliner lainnya.

Supaya tetap dapat bertahan dalam persaingan berbasis pengetahuan, setiap organisasi harus mampu menganalisis elemen-elemen lingkungan untuk mendeteksi, memonitor, menganalisis perubahan yang dapat menciptakan kesempatan maupun ancaman bagi perusahaan. Organisasi perlu mengembangkan cara yang efektif untuk mempelajari lingkungan dan mengimplementasikan keputusan strategis sehingga dapat memanfaatkan kesempatan yang ada dan menghadapi ancaman yang terjadi. Pengembangan cara yang efektif dapat dicapai dengan dukungan pemanfaatan teknologi informasi dan manajemen pengetahuan. Organisasi harus mempelajari kelemahan, kekuatan pesaing, dan mempelajari bagaimana keinginan dan kebutuhan konsumen dengan meningkatkan kemampuan inovasi, eksploitasi teknologi, dan melakukan investasi pada proses pengetahuan dan sumber daya manusia berbasis pengetahuan.

Pengembangan pengetahuan dalam sebuah perusahaan dibutuhkan peran dari *knowledge management*. *Knowledge management* itu sendiri dapat di definisikan sebagai ilmu dan seperangkat pendekatan yang sistematis yang memungkinkan informasi dan pengetahuan berkembang, mengalir, dan menciptakan nilai didalam sebuah organisasi. Knowledge sendiri terdiri atas dua jenis yaitu tacit knowledge dan exp Pengetahuan (*knowledge*) dipandang sebagai senjata penting untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan dan menandai lahirnya era ekonomi baru yaitu era ekonomi berbasis pengetahuan yang diindikasikan oleh makin maraknya persaingan berbasis pengetahuan. Pengetahuan sebagai dasar fundamental daya saing (Agarwal, et al, 2012) dan, khususnya pengetahuan tacit (*tacit knowledge*), dapat menjadi sumber keunggulan karena unik tidak bergerak sempurna, tidak dapat secara sempurna ditiru dan tidak dapat disubstitusikan. Perusahaan yang memiliki *knowledge management*, akan membuat perusahaan tersebut dapat mengelola pengetahuan lebih efektif dan memungkinkan untuk melakukan inovasi.

Pada penelitian ini, peneliti mengambil studi kasus pada Macaroni Panggang dikarenakan berdasarkan pertimbangan bahwa bisnis kuliner ini juga menerapkan konsep *knowledge management* walaupun terbatas hanya pada *knowledge acquisition* atau akuisisi pengetahuan. Dimana dalam konteks ini pemilik perusahaan yang sekaligus berperan sebagai pengelola melakukan proses pembelajaran untuk berinovasi dalam produk makanan yang ditawarkannya. Dapat dikatakan bahwa keberlangsungan suatu usaha memang mensyaratkan

adanya aktifitas pembelajaran untuk berinovasi melalui akuisisi pengetahuan dalam rangka memperbaiki proses bisnis dan inovasi menu Macaroni Panggang sebagai produk utama yang diperdagangkan. Dalam prakteknya, bisnis Macaroni Panggang ini mengaplikasikan akuisisi pengetahuan sebagai bagian dari *knowledge management* untuk mengembangkan usaha dan sebagai sumber untuk keunggulan bersaing usahanya. Macaroni Panggang telah berdiri dari tahun 2001 dan masih bertahan hingga saat ini. Macaroni Panggang memiliki daya saing yang tinggi dibuktikan dengan keramaian pengunjung yang datang dan masih bertahannya Macaroni Panggang hingga saat ini.

Berdasarkan hasil wawancara dengan *owner* dari Macaroni Panggang menyatakan bahwa bisnis Macaroni Panggang mengalami penurunan pendapatan yang signifikan. Hal tersebut dikarenakan persaingan bisnis dengan kompetitor dimana saat itu terdapat kompetitor bisnis yang menjual produk makanan yang serupa. Untuk mengatasi permasalahan tersebut *owner* dari Macaroni Panggang mulai menerapkan *knowledge management* dalam hal ini berupa *knowledge acquisition* di Macaroni Panggang. Saat itu, semua seluruh *top management* Macaroni Panggang diarahkan untuk mencari pengetahuan untuk dijadikan produk dan kebijakan baru guna meningkatkan daya saing Macaroni Panggang.

Setelah beberapa bulan melakukan *knowledge acquisition*, saat itu Macaroni Panggang membuat beberapa inovasi produk seperti menu masakan khas Bogor dan lasagna. Macaroni Panggang juga mulai membuat kebijakan baru seperti melakukan training kepada karyawan di Macaroni Panggang untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan. Dari menjalankan *knowledge acquisition* tersebut Macaroni Panggang berhasil bersaing dengan kompetitor bisnis kuliner lainnya dengan inovasi produk dan peningkatan kualitas pelayanan di Macaroni Panggang. Hingga saat ini Macaroni Panggang tetap menjalankan aktivitas *knowledge acquisition* untuk tetap meningkatkan daya saing dengan peningkatan pelayanan dan produk-produk menu masakan baru, sehingga dapat beradaptasi dengan lingkungan eksternal. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan bagaimana Macaroni Panggang melakukan *knowledge acquisition* dan menjelaskan faktor-faktor yang menjadi penghambat Macaroni Panggang untuk melakukan *knowledge acquisition*.

Tinjauan Literatur

Knowledge Acquisition sebagai Bagian dari Knowledge Management

Konsep *knowledge management* bukanlah konsep baru. Konsep ini biasanya dikenal dan teridentifikasi dengan jelas pada organisasi besar yang berbasis teknologi informasi. Dalam prakteknya, organisasi berskala kecilpun bisa menerapkan konsep ini namun dengan aspek yang lebih terbatas. Quintas, Lefrere dan Jones (1997) menyatakan bahwa *knowledge management* sebagai proses manajemen yang berkesinambungan dari semua jenis dan bentuk pengetahuan dengan maksud untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan sepenuhnya memanfaatkan pengetahuan yang ada dan menciptakan peluang baru. Duffy (2001) mendefinisikan *knowledge management* merupakan proses formal yang memastikan penggunaan simultan efisien pengetahuan dengan proses karyawan, teknologi dan proses kerja dan transfer pengetahuan kepada individu yang tepat pada waktu yang tepat. Sementara menurut Machintosh, et., All. (1999) *knowledge management* sebagai proses identifikasi dan analisis pengetahuan yang tersedia dan akibatnya sebagai proses perencanaan kegiatan yang berbeda dengan maksud untuk mewujudkan tujuan yang ditetapkan dan meningkatkan kapita perusahaan.

Becerra-Fernandez dan Sabherwal et., all. (2010) mendefinisikan *knowledge management* sebagai melakukan apa yang dibutuhkan untuk mendapatkan hasil maksimal dari sumber daya pengetahuan. Sumber daya pengetahuan disini bukan hanya mengacu pada pengetahuan yang dimiliki sekarang baik oleh individu maupun organisasi tetapi juga pengetahuan yang berpotensi akan diperoleh dari individu atau organisasi lain. Becerra-Fernandez dan Sabherwal et., all. (2010) mendefinisikan *knowledge management* lebih lanjut sebagai melakukan kegiatan termasuk menemukan, menangkap, berbagi, dan mengaplikasikan pengetahuan sehingga dapat meningkatkan dampak dari penggunaan pengetahuan tersebut pada pencapaian tujuan unit organisasi.

Knowledge management pada dasarnya merupakan kemampuan untuk mengelola pengetahuan dengan cara tertentu seperti memperoleh pengetahuan dari sebuah organisasi internal atau eksternal, dan kemudian mengubah pengetahuan tersebut menjadi strategi atau ide baru, menerapkan hingga melindunginya di dalam suatu organisasi dalam mencapai tujuannya secara sukses. Dengan menambahkan aktifitas ini ke dalam operasi di sebuah organisasi, menyebabkan banyak informasi pelanggan dapat yang dapat ditangkap dan ini dapat lebih membantu industri khususnya di bidang jasa dalam meningkatkan kualitas layanan secara keseluruhan dan waktu respons layanan yang menjadi lebih cepat.

Knowledge management memiliki lima aktivitas utama (Turner dan Minonne, 2010). Pertama adalah *Knowledge Acquisition* (Akuisisi pengetahuan) adalah pengumpulan data-data dari seorang pakar ke dalam

suatu sistem (program komputer). Bahan pengetahuan dapat diperoleh melalui buku, jurnal ilmiah, literatur, seorang pakar, browsing internet, laporan dan lain-lain. Sumber pengetahuan dari buku, jurnal ilmiah, literatur, seorang pakar, browsing internet, laporan dijadikan dokumentasi untuk dipelajari, diolah dan dikumpulkan dengan terstruktur menjadi basis pengetahuan. Kedua adalah *knowledge creation* adalah penciptaan pengetahuan untuk meningkatkan value / kinerja perusahaan dilakukan dengan mengalirkan knowledge dari dan ke setiap Intangible Assets yang dimiliki perusahaan. Ketiga adalah *knowledge modification* adalah melakukan modifikasi terhadap pengetahuan yang sudah tercipta. Proses ini dilakukan agar pengetahuan yang sudah ada ditingkatkan untuk menambah nilai guna pengetahuan tersebut. Keempat adalah *knowledge sharing* adalah kegiatan menggunakan dan meyalurkan pengetahuan yang ada kepada orang lain. Untuk memastikan knowledge dalam organisasi saat ini diaplikasikan secara produktif untuk keuntungan perusahaan. Titik keseluruhan manajemen pengetahuan adalah untuk memastikan pengetahuan hadir dalam organisasi dipakai secara produktif untuk keuntungan organisasi itu. Terakhir adalah *knowledge storage* dan Retrieval adalah kegiatan menyimpan pengetahuan yang telah digunakan untuk dapat digunakan kembali oleh orang lain

Knowledge Acquisition

Knowledge acquisition adalah proses penggalian, penataan, dan pengorganisasian pengetahuan dari para ahli manusia sehingga keahlian pemecahan masalah dapat ditangkap dan diubah menjadi bentuk yang dapat dibaca komputer. Pengetahuan yang ditangkap membentuk dasar untuk proses penalaran sistem pakar (Liou, 1990) *Knowledge Acquisition* mengacu pada pengetahuan yang bisa didapatkan perusahaan dari sumber eksternal. Sumber pengetahuan eksternal penting dan oleh karena itu orang harus mengambil pandangan holistik dari rantai nilai (Gamble & Blackwell 2001). Demikian juga halnya pengertian yang disampaikan oleh Waterman (1986) dimana *knowledge acquisition* merupakan "The process of extracting, structuring, and organizing knowledge from several sources, usually human experts, so it can be used in a program" (Waterman 1986, p. 392 dalam Feller).

Dalam jurnal yang dibuat oleh (Liou, 1990) terdapat beberapa teknik yang dapat dilakukan pada saat aktifitas *knowledge acquisition*. Pertama adalah wawancara, yaitu metode yang paling umum digunakan untuk meminta elisitasi. Ini juga banyak digunakan dalam memunculkan pengetahuan dari para ahli domain untuk pengembangan sistem pakar. Ada dua bentuk wawancara: wawancara bentuk bebas (atau tidak terstruktur) dan wawancara terstruktur. Wawancara tidak terstruktur biasanya dimulai dengan insinyur bertanya, "Bagaimana Anda memecahkan masalah ini?" Keuntungan yang berbeda dari wawancara bentuk bebas adalah ini adalah seseorang dapat memperoleh informasi yang tidak terduga. Namun, memang tidak mudah dalam melakukan teknik ini. Pertama, ketika orang menjadi lebih berpengalaman dalam melakukan tugas-tugas tertentu, mereka menjadi kurang sadar akan proses kognitif yang terlibat dalam kinerja tugas. Mereka tidak dapat secara eksplisit menjelaskan alasan mereka dalam proses langkah demi langkah. Kedua, ada bias tertentu dan kesalahan dalam pemikiran manusia. Ketika diminta untuk menggambarkan proses penalaran dan metode penyelesaian masalah mereka, para ahli cenderung untuk menyediakan versi rekonstruksi alasan mereka dan menghilangkan beberapa komponen yang mungkin penting untuk memecahkan masalah karena mereka menganggapnya jelas (Berry, 1987). Selain itu, para ahli mungkin lelah dan bosan dengan mengulangi apa yang bagi mereka sudah menjadi informasi yang jelas. Orang tidak berbicara dalam kalimat lengkap mengakibatkan pembicaraan yang terjadi menjadi salah arah, atau tidak tahu pada saat itu bagian mana dari dialog yang merupakan bagian yang penting. Akibatnya, semua perincian wawancara harus direkam, ditranskripsi, dan dianalisis sehingga terkesan membuang waktu atau *time consuming*. Ini membuat akuisisi pengetahuan menjadi proses yang membosankan dan menghabiskan waktu.

Kedua adalah wawancara terstruktur berorientasi pada tujuan. Ini memaksa organisasi pada peserta. Struktur yang disediakan oleh tujuan yang dinyatakan dengan jelas mengurangi masalah interpretasi yang melekat dalam wawancara bentuk bebas, dan memungkinkan insinyur pengetahuan untuk mencegah distorsi yang disebabkan oleh subyektivitas ahli). Teknik ini lebih efektif karena memaksa ahli domain untuk menjadi sistematis dalam menghadiri tugas-tugas wawancara (Hoffman, 1987). Bukti empiris telah menunjukkan bahwa teknik wawancara terstruktur meningkatkan efisiensi dan efektivitas akuisisi pengetahuan dapat diterapkan pada akuisisi pengetahuan dari banyak pakar (Liou, 1990). Ketika teknik ini digunakan, para ahli baik mengisi satu set kartu kuesioner yang dirancang dengan hati-hati atau menjawab pertanyaan yang diajukan. Kuisisioner dapat sangat berguna dalam mengungkap hubungan antar variable yang diujikan dan juga menemukan objek domain.

Ketiga yaitu pengamatan melibatkan mengamati bagaimana seorang ahli memecahkan masalah nyata. Pakar bekerja di lingkungannya yang biasa tanpa gangguan oleh insinyur pengetahuan. Keputusan harus dibuat tentang bagaimana kinerja pakar akan dicatat. Insinyur pengetahuan dapat mengamati dan membuat catatan, atau sebagai alternatif, proses pemecahan masalah dapat direkam. Keterbatasan teknik yang terakhir ini adalah bahwa alasan yang mendasarinya dalam pikiran ahli biasanya tidak diungkapkan oleh tindakannya.

Keempat adalah analisis protokol, biasanya disebut sebagai "berpikir keras," adalah bentuk analisis data yang memiliki asal dalam psikologi klinis. Untuk menggunakan teknik ini, seorang insinyur pengetahuan menjelaskan sebuah skenario masalah dan meminta ahli untuk berbicara tentang proses pemikirannya sambil menyelesaikan masalah. Para ahli merasa jauh lebih mudah untuk berbicara tentang contoh masalah tertentu daripada berbicara secara abstrak. Proses berpikir keras dapat direkam dan ditranskrip untuk analisis. Protokol harus dianalisis berdasarkan gangguan sistematis informasi untuk menghasilkan model terstruktur. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi jenis objek yang dilihat oleh ahli, atribut dari objek tersebut, hubungan di antara mereka, dan kesimpulan yang diambil dari hubungan tersebut. Keuntungan dari teknik ini adalah tidak ada penundaan antara tindakan memikirkan sesuatu dan melaporkannya. Analisis protokol tidak sesuai untuk semua tugas. Beberapa tugas yang sesuai termasuk teka-teki, masalah logika dasar, strategi catur, prediksi urutan pilihan biner, identifikasi konsep untuk induksi berbagai konsep logis dan berurutan, tugas pemahaman (Waterman dan Newell, 1971) dan tugas-tugas yang merupakan verbalisasi bagian alami dari pemikiran (Ericsson dan Simon, 1984). Namun, validitas dan penerapan protokol berpikir keras dalam situasi yang kompleks telah dipertanyakan oleh banyak peneliti. Clancey (1984) melaporkan bahwa berbagai sistem dengan berhenti dan sifat yang berbeda dapat menjelaskan protokol yang sangat mirip. Patel dan Groen (1986) berpendapat bahwa analisis permukaan protokol tidak cukup untuk memahami materi verbal yang kompleks. Terdapat jenis analisis yang mirip dengan analisis protokol yang disebut juga dengan analisis wacana (*discourse analysis*). Perbedaannya adalah ketika sesi wawancara, kegiatan tersebut direkam dan kaset direkam dan dianalisis. Contoh spesifik dari analisis wacana adalah metode koherensi.

Kelima yaitu analisis grid perbendaharaan, yang berawal dari teori konstruk pribadi Kelly (1955), melibatkan wawancara awal dengan seorang ahli, sesi penilaian, dan analisis yang mengelompokkan objek dan sifat-sifat di mana item dinilai. Dalam wawancara awal, pakar diminta untuk mengidentifikasi beberapa objek dalam domain. Pakar kemudian diminta untuk membandingkan tiga objek ini pada satu waktu, dalam setiap kasus menyebutkan sifat yang dimiliki dua objek tetapi yang lain tidak. Pakar kemudian diminta untuk mengidentifikasi kebalikan dari sifat itu dan untuk memberikan skala untuk memahami pentingnya sifat-sifat tersebut. Proses ini diulangi sampai semua objek telah dibandingkan dan sifat-sifat untuk membedakannya diidentifikasi. Pada tahap apa pun, pakar dapat menambahkan lebih banyak objek atau ciri atau mengubah entri dalam kisi. Dengan cara ini proses mempertinggi kesadarannya tentang bagaimana masalahnya atau dapat dilihat. Setelah kisi-kisi rating ditetapkan, sebuah program komputer dapat digunakan untuk mengelompokkan objek dan mengelompokkan sifat-sifat tersebut. Olson dan Rueter (1987) memberikan deskripsi terperinci tentang bagaimana analisis ini dapat dilakukan. Teknik ini berguna dalam mengekstraksi data subjektif, tetapi ada beberapa kesulitan yang terkait dengan penggunaannya. Pertama, kecuali jika jumlah objek dalam domain masalah kecil, sejumlah besar perbandingan harus dibuat. Kedua, tidak selalu mudah untuk mengidentifikasi sifat-sifat yang membedakan objek. Mungkin perlu waktu lama untuk membuat bahkan satu perbandingan dan sebagai hasilnya prosesnya dapat menjadi sangat memakan waktu.

Keenam merupakan *brainstorming*, yaitu metode kelompok yang dirancang untuk menghasilkan ide. Interaksi memperkaya hasil proses kelompok. Brainstorming juga dapat digunakan untuk membantu para ahli dan insinyur yang menemukan bidang-bidang yang memerlukan perhatian khusus dalam proses pemecahan masalah. Dengan banyak pakar yang bekerja sebagai satu tim, brainstorming dapat membantu mencegah konfrontasi dan mengurangi perilaku menghambat (McGraw dan Harbison-Briggs, 1989). Untuk menggunakan brainstorming untuk memperoleh pengetahuan, stimulu harus diperkenalkan kepada pakar domain. Ini dapat berbentuk pertanyaan, skenario masalah, atau demonstrasi sistem yang ada. Setiap peserta kemudian diminta untuk memberikan satu ide dalam menanggapi pertanyaan dengan menuliskannya di selembar kertas atau memasukkannya ke dalam file komputer. Saran-saran ini kemudian secara acak diberikan kepada peserta yang diminta untuk mengikuti alur pemikiran yang sama atau menghasilkan ide lain. Proses ini diulangi hingga laju generasi gagasan melambat ke nilai ambang batas. Bentuk elektronik brainstorming telah digunakan untuk mendefinisikan ruang lingkup masalah, untuk mengidentifikasi solusi yang mungkin, dan untuk mengembangkan skema klasifikasi heuristik (Liou dan Nunamaker, 1990). Teknik ini menyediakan alat yang berguna untuk memperoleh pengetahuan dari banyak ahli. Konflik dapat diidentifikasi dan diselesaikan selama sesi curah

pendapat dan interaksi di antara para pakar dapat menghasilkan ranah keahlian yang diperkaya (Liou, et al, 1990).

Ketujuh adalah teknik kelompok nominal, yaitu metode untuk mengatur pertemuan kelompok kecil untuk memungkinkan penilaian individu untuk dikumpulkan dan digunakan dalam situasi di mana ada ketidakpastian atau ketidaksepakatan tentang sifat masalah dan kemungkinan solusi. Teknik ini biasanya meliputi empat langkah: 1) generasi ide diam-diam dalam menulis; 2) rekaman ide bulat-robin; 3) diskusi serial daftar ide; dan 4) pemungutan suara. Prosedur penyelesaian masalah ini mengurangi efek negatif, seperti tidak adanya partisipasi dan konflik. Insinyur pengetahuan telah menemukan bahwa kombinasi interaksi kelompok dan teknik kelompok nominal meningkatkan kreativitas dan kualitas solusi yang dihasilkan.

Selanjutnya adalah teknik delphi yang menggunakan serangkaian kuesioner untuk mengumpulkan pengetahuan, penilaian, atau pendapat para ahli secara anonim. Kontribusi individu dibagikan kepada kelompok keseluruhan dengan menggunakan hasil dari setiap kuesioner untuk membangun kuesioner berikutnya. Salah satu kegunaan utama Delphi adalah membuat proyek dan prakiraan masa depan. Ini juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi tujuan dan sasaran, untuk menghasilkan alternatif yang mungkin, untuk menetapkan prioritas, untuk mengungkapkan nilai-nilai kelompok, untuk mengumpulkan informasi, dan untuk mendidik kelompok responden. Dengan menjaga individu terpisah dan mempertahankan anonimitas mereka, teknik Delphi mengurangi pengaruh orang-orang dominan, mencegah pengaruh yang tidak semestinya dari kepribadian individu-individu yang kuat, dan memungkinkan orang asing untuk berkomunikasi secara efektif. Ini juga memungkinkan partisipasi lebih banyak orang dan mencegah ketidaksetujuan yang tidak produktif (Linstone dan Turoff, 1975). Teknik ini sangat berguna ketika para ahli tersebar secara geografis.

Voting technique berfokus pada menemukan solusi yang dikompromikan untuk suatu masalah. Ini melibatkan penyajian masalah kepada para ahli dan mendorong setiap ahli untuk memilih solusi alternatif untuk masalah mereka, Alternatif diberi peringkat dan diberi peringkat oleh kelompok. Ini efektif hanya jika setiap ahli yang berpartisipasi dalam tim merasa bahwa pandangan dan pendapatnya telah didengar. Penting juga bahwa setiap pakar berkomitmen pada keputusan kelompok, bahkan jika ia memiliki beberapa keberatan (Cragan dan Wright, 1980). Bahkan ketika satu jawaban terbaik mungkin tidak disetujui oleh tim, teknik ini dapat berkontribusi pada upaya pengembangan. Voting dapat digunakan dalam mendefinisikan ruang lingkup masalah, mengidentifikasi solusi alternatif, dan mencari solusi.

Terakhir adalah sistem pendukung kelompok (*Group Support System*), yaitu sistem komputer dan komunikasi yang memfasilitasi komunikasi kelompok, koordinasi, dan proses pengambilan keputusan. Teknik-teknik, seperti analisis grid perbendaharaan, brainstorming, teknik kelompok nominal, teknik Delphi, dan pemungutan suara telah diterapkan dalam program komputer untuk memfasilitasi perolehan pengetahuan dari banyak pakar menggunakan sistem pendukung kelompok. Enam komponen yang diperlukan meliputi: perangkat keras, perangkat lunak, fasilitas, orang, prosedur, dan fasilitasi (Liou dan Nunamaker, 1990). Manfaat yang diperoleh dari GSS untuk proses akuisisi pengetahuan meliputi: 1) dokumentasi elektronik pengetahuan; 2) kemampuan untuk mengekstrak pengetahuan dari banyak pakar secara paralel; 3) konflik dapat diatasi selama sesi ekstraksi pengetahuan; dan 4) interaksi di antara para ahli dapat menghasilkan domain keahlian yang diperbesar dan diperkaya (Liou, et al., 1990).

Akuisisi pengetahuan adalah akumulasi, transfer dan transformasi keahlian dalam menyelesaikan masalah dari sumber pengetahuan ke dalam program komputer. Dalam tahap ini pelaku akuisisi pengetahuan berusaha menyerap pengetahuan untuk selanjutnya ditransfer ke dalam basis pengetahuan. Pengetahuan diperoleh dari pakar dilengkapi dengan buku, basis data, laporan penelitian dan pengalaman pemakai. Menurut Turban (1988), terdapat 4 (empat) metode utama dalam akuisisi pengetahuan, yaitu wawancara, analisis protocol, Observasi pada pekerjaan pakar, dan induksi aturan dari contoh.

Metode Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Jenis Penelitian dibagi menjadi empat, yaitu berdasarkan tujuan penelitian, manfaat penelitian, dimensi waktu, dan teknik pengumpulan data (Neuman, 2014). Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang memiliki tujuan untuk mendeskripsikan fenomena sosial yang akan diteliti. Sesuai dengan definisi tersebut, penelitian ini yang mengenai analisis bagaimana penerapan akuisisi pengetahuan sebagai bagian dari *knowledge management* sehingga memberikan dampak pada keunggulan keunggulan bersaing di restoran Macaroni Panggang Kota

Bogor. Berdasarkan manfaatnya, penelitian ini termasuk penelitian murni karena memberikan pemahaman lebih mendalam terkait dengan praktek akuisisi pengetahuan yang terjadi pada konteks organisasi berskala kecil dan menengah dengan kerangka teoritis yang ada. Penelitian tentang bagaimana akuisisi pengetahuan memberikan warna dalam pembelajaran inovasi dengan mengambil studi pada bisnis kuliner di Kota Bogor ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan empiris serta dapat dikembangkan oleh peneliti-peneliti selanjutnya. Berdasarkan dimensi waktu jenis penelitian yang digunakan merupakan *Cross Sectional*. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan observasi.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan wawancara mendalam, sedangkan kriteria pemilihan narasumber penelitian ini adalah narasumber terpilih selain *owner* adalah karyawan tetap perusahaan yang memiliki pengetahuan yang cukup terkait dengan proses bisnis dari Macaroni Panggang, memahami konsep tentang akuisisi pengetahuan, telah bekerja lebih dari dua tahun dan berperan aktif dalam melakukan aktifitas akuisisi pengetahuan. Wawancara mendalam dilakukan secara langsung dengan *owner* (pemilik) Macaroni Panggang, manager toko sebanyak 1 (satu) orang, *supervisor* toko 1 (satu) orang dan karyawan Macaroni Panggang Kota Bogor sebanyak 3 orang. Aspek triangulasi dilakukan untuk mencapai reliabilitas dan validitas data terkait jawaban atas pertanyaan yang diajukan.

Kegiatan observasi dilakukan di Macaroni Panggang dalam rangka memperoleh data yang diinginkan. Tempat yang digunakan sebagai penelitian adalah Macaroni Panggang Kota Bogor. Alasan penelitian dilakukan pada tempat tersebut adalah karena Macaroni Panggang adalah salah satu wisata kuliner di Kota Bogor dan *owner* dari Macaroni Panggang melakukan *knowledge acquisition* untuk mengembangkan bisnis kuliner yang dimilikinya. Pemilihan ini dengan pertimbangan bahwa bisnis Macaroni Panggang ini telah melalui fase kemunduran dan kemudian bangkit kembali setelah melakukan aktifitas pembelajaran inovasi terhadap Macaroni Panggang ini sehingga tercipta *value creation* melalui proses akuisisi pengetahuan. Sedangkan turun lapangan untuk mengumpulkan data dilakukan pada periode sejak bulan Desember 2019 hingga Januari 2020.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan beberapa cara. Pertama dengan menggunakan teori induksi. Peneliti harus memfokuskan perhatiannya pada data yang ada di lapangan sehingga segala sesuatu tentang teori yang berhubungan dengan penelitian menjadi tak penting. Data akan menjadi sangat penting, sedangkan teori akan dibangun berdasarkan temuan data lapangan. Data merupakan segalanya yang dapat memecahkan semua masalah penelitian. Posisi peneliti benar-benar bereksplorasi terhadap data, dan apabila peneliti secara kebetulan telah memiliki pemahaman teoritis tentang data yang akan diteliti, proses pembuatan teori itu harus dilakukan. Peneliti berkeyakinan bahwa data harus terlebih dahulu di peroleh untuk mengungkapkan misteri penelitian dan teori baru akan dipelajari apabila seluruh data sudah diperoleh.

Selanjutnya adalah mereduksi data merupakan hal yang penting untuk data kualitatif yang menyederhanakan informasi dari transkrip wawancara dan catatan penelitian lapangan. Tujuan utama reduksi data adalah untuk mengatur data set melalui coding tematik dan mencari pola atas data yang tersedia. Reduksi data adalah proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi satu anggapan tentang fenomena yang secara ilmiah terjadi dan mencoba untuk mengenyampingkannya.

Setelah dilakukan reduksi data, maka dilakukan penyajian data berupa narasi secara deduktif dikarenakan peneliti sudah memiliki kerangka berpikir atau struktur secara teoritis untuk menganalisis transkrip wawancara. Terakhir adalah penarikan kesimpulan atau verifikasi. Penarikan kesimpulan atau verifikasi merupakan usaha untuk mencari atau memahami makna atau arti, keteraturan, pola-pola, penjelasan, alur sebab akibat atau proposisi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan mengalami perubahan apabila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat, yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Penarikan kesimpulan merupakan tahap akhir dari kegiatan analisis data dan juga merupakan tahap akhir dari pengolahan data.

Agar data dalam penelitian kualitatif dapat sebagai penelitian ilmiah perlu dilakukan uji keabsahan data. Uji keabsahan yang dilakukan adalah triangulasi. Jenis triangulasi yang digunakan adalah menggunakan uji triangulasi metode, yaitu dengan cara menguji data dan informasi dengan cara mencari data dan informasi kepada lain subjek. Triangulasi metode digunakan untuk menguji kredibilitas data, dilakukan dengan cara menanyakan pertanyaan yang sama kepada seluruh narasumber untuk memastikan data yang di dapatkan terbukti kebenarannya. Triangulasi metode dilakukan dengan melaksanakan wawancara mendalam terhadap tiga sumber yang berbeda yaitu *owner*, *supervisor*, dan wakil *supervisor* Makaroni Panggang dan juga karyawan tetap lainnya.

Hasil dan Pembahasan

Selama 3 (tiga) tahun yaitu periode tahun 2003 hingga 2005 Macaroni Panggang mengalami penurunan jumlah pengunjung. Menurut hasil wawancara dengan salah satu manajer Macaroni Panggang, penurunan jumlah pengunjung tersebut dikarenakan adanya pesaing yang menjual produk yang sama dan kejenuhan masyarakat terhadap Macaroni Panggang.

“... signifikan ya penurunannya ya, karena memang banyak sekali disini bermunculan juga berbagai pilihan kuliner baru, ada yang sama dan ada juga beda lini bisnisnya.. nah kalo sama kan yaa kita jdi punya pesaing... jadi harus melakukan improvement lah supaya bisa bersaing.. ya supaya pelanggan kan gak bosan yaaa.. jenuh ini lagi ini lagi.. pengen yang lain gitu...jdi kita harus menciptakan sesuatu yang baru yang diinginkan pelanggan....”(Hasil Wawancara, 2019).

Tidak dipungkiri memang Kota Bogor terkenal dengan daya tarik kulinernya sehingga pengunjung yang datang dari kota terdekat seperti Jakarta pun akan dengan sengaja menuju Kota Bogor untuk menikmati makanan khas yang ada disana. Macaroni Panggang merupakan salah satu jenis masakan khas modern yang menjadi *image* makanan khas Bogor dengan beberapa variasinya. Sebagai respon atas perubahan preferensi pelanggan yang menurun terhadap Macaroni Panggang maka tentunya Macaroni Panggang juga harus melakukan beberapa perubahan dalam menjalankan usaha. Perubahan penting yang dilakukan adalah membuat pembagian kerja yang terstruktur yang bertujuan untuk peningkatan kualitas pelayanan terhadap pelanggan, selanjutnya melakukan inovasi dan pengembangan produk dimana hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas produk masakan di Macaroni Panggang.

Dalam melakukan inovasi dan pengembangan produk Macaroni Panggang melakukan *knowledge acquisition*. Hal tersebut terbukti efektif untuk meningkatkan jumlah pengunjung dan keuangan Macaroni Panggang. Untuk menggarkan perjalanan usaha Macaroni Panggang ini maka disajikan tabel 1 yang berisi perjalanan laporan arus kas Macaroni Panggang sepanjang tahun 2003 hingga 2012. Data keuangan berikutnya tidak diberikan oleh pihak Macaroni Panggang. Tetapi secara umum pemilik mengatakan bahwa pertumbuhan penjualan di atas tahun 2012 memiliki pertumbuhan rata-rata sebesar 10% sementara untuk pertumbuhan total biaya naik sebesar 8%, sehingga Macaroni Panggang masih mengalami pertumbuhan kinerja yang menjanjikan (Hasil wawancara, 2019).

Data laporan arus kas yang di dapatkan peneliti menunjukkan bahwa selama 10 tahun terakhir kinerja keuangan Macaroni panggang dalam penjualan termasuk stabil dengan rata-rata omset penjualan di atas 10 milyar sejak tahun 2007. Menariknya di 3 (tiga) tahun pertama yaitu 2003 hingga 2005 menunjukkan penurunan yang sangat signifikan hingga menurunkan pendapatan hingga mencapai Rp 3.171200.000 pada tahun 2005 dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Kecenderungan penurunan ini sudah dirasakan sejak tahun 2003. Walaupun biaya produksi relatif stabil tetapi menyebabkan pendapatan bersih perusahaan menurun tajam. Hal ini terlihat dari *prive* atau pengambilan pribadi atas keuntungan perusahaan yang diambil oleh pemilik menjadi paling sedikit di tahun 2005. Dengan pertimbangan ini maka pihak pemilik merasa perlu untuk melakukan perubahan dan inovasi melalui pembelajaran dengan menambah pengetahuan baru untuk memperbaiki kinerja perusahaan.

Macaroni Panggang berupaya melakukan berbagai upaya untuk mengakuisisi pengetahuan untuk memperbaiki kinerjanya, hal ini tercermin dari ungkapan dari pemilik sebagai berikut;

“iyaa... kita merasa perlu untuk melakukan penggalian dan eksplorasi informasi apa yang harus kita dapatkan untuk memperbaiki kinerja perusahaan kita terkait dengan produk yang kami buat... informasi ini penting harus kami dapatkan bisa dari dalam organisasi dan bisa juga dari luar organisasi, pelanggan atau pesaing kami... apalagi sudah ada beberapa kompetitor yang menyediakan makanan yang sama... kalo gak belajar bisa bahaya untuk kelangsungan.. bisa kalah kita...” (Hasil wawancara, 2019).

Hal yang dilakukan oleh pemilik ini untuk menggali berbagai informasi yang diperlukan dari dalam dan luar organisasi untuk perbaikan kinerja sesungguhnya masuk ke dalam konsep *knowledge acquisition* yang merupakan proses penggalian, penataan, dan pengorganisasian pengetahuan dari para ahli manusia sehingga keahlian pemecahan masalah dapat ditangkap dan diubah menjadi bentuk yang dapat dibaca komputer.

Informasi yang diperoleh pemilik dan relevan bagi organisasi kemudian digunakan sebagai dasar untuk memperbaiki sistem yang ada. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Liu (1990).

Pemilik Macaroni Panggang juga termasuk orang yang mau membuka diri dan menerima masukan dari pihak manapun sehingga masukan dari luar organisasi diterima dan kemudian disesuaikan untuk perbaikan proses bisnis yang ada hingga ke atribut produk yang diproduksi. Belajar melihat kekurangan yang ada dan berusaha mencari penyelesaian masalah dengan mencoba melakukan replika dari luar organisasi. Sejalan dengan yang menyatakan bahwa *knowledge Acquisition* bisa didapatkan dari sumber eksternal perusahaan. Sumber pengetahuan eksternal penting dan oleh karena itu orang harus mengambil pandangan holistik dari rantai nilai (Gamble & Blackwell 2001).

Untuk mendapat pengetahuan dalam bentuk informasi untuk perbaikan kinerja organisasi ke depan maka pemilik Macaroni Panggang berpendapat bahwa beberapa teknik yang relevan perlu dilakukan. Adapun beberapa teknik yang kemudian digunakan dalam melakukan akuisisi pengetahuan yaitu wawancara, *observation*, *brainstorming*, *voting technique*, dan *training*.

Interviewing (Wawancara)

Pendekatan yang digunakan untuk memperoleh pengetahuan menentukan kualitas pengetahuan dan jumlah upaya yang diperlukan untuk akuisisi. Menurut hasil wawancara dengan owner Macaroni Panggang beliau menggunakan wawancara sebagai salah satu teknik untuk memperoleh pengetahuan. Wawancara dilakukan bukan hanya kepada internal organisasi tetapi juga eksternal organisasi baik secara informal maupun non formal. Penggalan informasi berupaya wawancara ini kadang dilakukan secara langsung oleh pemilik tetapi juga kadang didelegasikan kepada stafnya dan juga manajer toko ataupun pengawas toko. Tentunya terlebih diberikan panduan terkait informasi apa saja yang diperlukan. Beberapa data yang digali saat wawancara merupakan data primer terkait dengan bagaimana pelayanan kepada konsumen sebaiknya harus dilakukan, bagaimana atribut produk yang harus disempurnakan, bagaimana cita rasa produk yang diinginkan konsumen dan lainnya.

Observation (Pengamatan)

Pengamatan yang dilaksanakan oleh pengawas dan wakil pengawas Macaroni Panggang dilakukan kepada konsumen yang dianggap mengetahui tentang suatu permasalahan tertentu. *Top management team* Macaroni Panggang juga menggunakan teknik pengamatan untuk memperoleh pengetahuan. Adapun pengamatan yang dilakukan mencakup bagaimana reaksi konsumen saat hadir ke lokasi dan menikmati hidangan saat di tempat atau pun reaksi pelanggan terhadap karyawan dan persepsi konsumen terhadap produk yang dihasilkan. Kegiatan pengamatan ini pun dilakukan tanpa disadari oleh konsumen sehingga para manajer toko dan pengawas toko dapat menemukan informasi secara alamiah dan apa adanya serta tanpa dibuat-dibuat. Catatan hasil pengamatan dari karyawan merupakan sumber informasi yang penting yang kemudian dikumpulkan dalam catatan harian untuk kemudian akan dijadikan bahan diskusi dengan *top management team* secara berkala. Aktifitas ini dilakukan secara terus menerus dan menjadi bagian dari program perbaikan berkelanjutan yang ditetapkan oleh pemilik toko.

“... Setiap karyawan harus mencatat apa masukan dari pelanggan saat itu, kami kumpulkan semua, apa adanya, tidak boleh tidak dilaporkan, hal ini untuk perbaikan kita semua, bahkan semua karyawan boleh memberikan masukan tanpa dimina terkait hasil pengamatan mereka sehari2 di toko... karena kan karyawan yang banyak berhadapan langsung dengan pelanggan...” (Hasil Wawancara, 2019)

Brainstorming

Top management team Macaroni Panggang juga menggunakan teknik *brainstorming* untuk memperoleh pengetahuan, cara ini dilakukan saat proses rapat baik ketika rapat dilakukan secara formal dengan maupun informal. Teknik ini biasanya dilakukan dalam bentuk *focus group discussion (FGD)* atau diskusi kelompok terarah. Teknik ini biasanya diadakan setelah proses pengumpulan informasi baik dari hasil pengamatan maupun wawancara mendalam. Bahan dasar ini kemudian diolah dan diklasifikasikan dalam berbagai kelompok *potensial problem* (potensi masalah) kemudian disusun berdasarkan prioritas. Potensi masalah yang memberikan daya ungkit yang paling besar akan ditetapkan sebagai prioritas unggulan untuk diselesaikan terlebih dahulu. Alternatif penyelesaian masalah didiskusikan secara mendalam dan bersama dalam kelompok terpilih. Kelompok ini biasanya terdiri dari *owner*, wakil manager toko, pengawas dan karyawan yang terkait dengan topik yang akan didiskusikan. Adapun tahapan yang dilakukan oleh pemilik toko untuk melakukan *brainstorming* adalah sebagai berikut: memilih topik untuk *brainstorming*; Menentukan peserta dan waktu akan

dilakukan *brainstorming*; Mengarahkan diskusi ke topik yang sudah ditetapkan; Menentukan alternative penyelesaian masalah; Menentukan sumber daya yang dibutuhkan untuk penyelesaian masalah; Menetapkan *person in charge* (PIC) yaitu orang yang bertanggungjawab dan menjadi leader dalam proses perubahan; Menetapkan batas waktu untuk melakukan perubahan dan penyelesaian masalah; Menyusun mekanisme monitoring dan evaluasi; Mengidentifikasi dan menghitung perubahan yang terjadi atau penyelesaian masalah yang dihasilkan; *Voting Technique*.

Top management team Macaroni Panggang juga menggunakan *voting technique* untuk memperoleh pengetahuan. Dalam beberapa hal pihak Macaroni Panggang juga menerapkan teknik ini jika memang diperlukan. Terutama jika menyangkut keputusan yang perlu diputuskan dalam peserta rapat yang cukup banyak. Walaupun teknik ini jarang digunakan karena sebagian besar penyelesaian masalah dilakukan secara diskusi dan musyawarah.

Training (Pelatihan)

Macaroni Panggang melakukan pelatihan sebagai salah cara *knowledge acquisition*. Berdasarkan hasil wawancara dengan supervisor dan wakil supervisor mereka diarahkan untuk mengikuti training oleh pemilik dari Macaroni Panggang. Adapun beberapa pelatihan yang diikuti oleh karyawan utamanya adalah terkait dengan pelatihan untuk pelayanan prima kepada pelanggan, pelatihan peningkatan kompetensi di bidang keuangan, pelatihan di bidang pemasaran, dan juga pelatihan memasak untuk bagian produksi. Sumber pengetahuan di Macaroni Panggang terdiri dari dua jenis sumber yaitu sumber eksternal dan internal perusahaan.

Sumber internal ini berarti pengetahuan yang didapatkan dari seluruh anggota organisasi Macaroni Panggang meliputi pemilik, konsultan, pengawas, wakil pengawas, kepala setiap divisi, dan para karyawan lainnya. Sementara sumber pengetahuan eksternal terdiri dari pelanggan, kompetitor, partner dari Macaroni Panggang, dan internet melalui sosial media. Pengetahuan internal didapatkan dari rapat yang diadakan setiap bulan. Pengetahuan yang didapat pada saat rapat adalah mengenai laporan keluhan pelanggan dan ide dan solusi dari suatu permasalahan yang sedang dihadapi. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan pemilik, wakil pengawas Macaroni Panggang terdapat beberapa pengetahuan yang didapat dari internal perusahaan. Proses rapat dapat menghasilkan ide dan solusi dari suatu permasalahan. Pada saat rapat setiap anggota rapat melakukan *knowledge acquisition* kepada anggota lainnya. Seperti dalam wawancara dengan wakil supervisor Macaroni Panggang bahwa ia mendapatkan ide dari pemilik dan rekan kerja lainnya dalam membuat konten di media sosial. Hal tersebut adalah contoh dari *knowledge acquisition* wakil pengawas Macaroni Panggang pada rekan kerja. Adapun pada kasus dimana terjadi keluhan tentang toilet Macaroni Panggang yang kotor ketika saat turun hujan, dari hasil rapat tersebut anggota rapat memberikan sebuah solusi yaitu dengan membuat larangan untuk tidak memasuki kamar mandi ketika sepatu kotor, menaruh keset tambahan, dan menempatkan petugas pembersih di dekat kamar mandi.

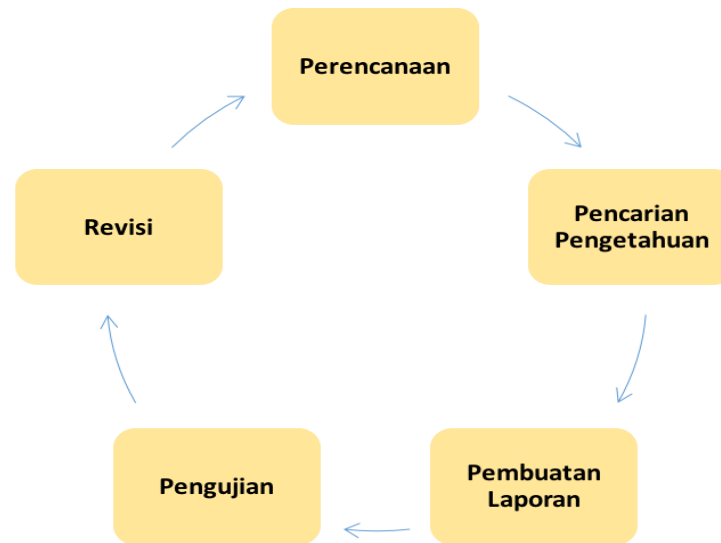
Sumber pengetahuan eksternal penting dan oleh karena itu orang harus mengambil pandangan holistik dari rantai nilai (Gamble & Blackwell 2001). Berdasarkan analisis hasil wawancara dengan pemilik, dan wakil pengawas Macaroni Panggang terdapat beberapa pengetahuan yang diambil dari eksternal perusahaan yaitu preferensi pelanggan, teknik pemasaran, konsep tempat, menu masakan, dan cara mengatur operasional. Berdasarkan temuan hasil wawancara dengan pemilik, dan wakil pengawas Macaroni Panggang, proses *knowledge acquisition* di Macaroni Panggang terdiri atas 5 (lima) tahapan yang tersaji pada gambar 2. Dari gambar 2 tersebut mencerminkan pola pembelajaran Macaroni Panggang dalam proses pembelajaran akuisisi pengetahuan dengan penjelasan sebagai berikut;

Tahap Pertama adalah perencanaan: pihak pimpinan Macaroni Panggang dalam hal ini pemilik mengambil keputusan untuk merencanakan apa saja yang harus dipelajari untuk melakukan pembelajaran dalam rangka perbaikan kinerja perusahaannya. Upaya pembelajaran ini bertujuan untuk melakukan perubahan dan perbaikan atas berbagai permasalahan yang dihadapi. Oleh sebab itu menyusun perencanaan terkait area mana yang akan ditingkatkan kinerjanya menjadi penting untuk ditetapkan di depan. Perencanaan juga mencakup penetapan pihak yang bertanggung jawab untuk mengawal perubahan, dan sekaligus mengambil keputusan tentang alokasi sumberdaya yang dibutuhkan.

Tahap Kedua adalah pencarian pengetahuan: semua anggota organisasi memiliki pemahaman yang sama terkait urgensi perubahan, sehingga semua penugasan yang diberikan akan dilaksanakan dengan lebih akuntabel, bertanggungjawab dan terurukur. Setiap anggota organisasi dalam hal ini karyawan diberikan

kesempatan untuk mencari informasi dan data apaun yang bermanfaat bagi perkembangan dan kemajuan perusahaan baik secara informal melalui informasi dari pelanggan saat melakukan pelayanan di restoran ataupun pelatihan yang relevan yang diberikan oleh pengelola Macaroni Panggang.

Gambar 2. Proses *knowledge acquisition* Macaroni Panggang



Sumber: Hasil penelitian (2020)

Tahap Ketiga adalah pembuatan laporan: Pembuatan laporan dilakukan secara periodik dan menjadi bahan diskusi pada rapat berikutnya yang biasanya dilakukan dalam periode 1-2 minggu sekali. Yang dimaksud pencatatan laporan adalah pencatatan semua aspek sebagai hasil pengamatan atas yang memerlukan perubahan, perbaikan dan juga potensi untuk dikembangkan. Pembuatan laporan terdiri atas dua macam yaitu berupa catatan harian hasil dari pengamatan harian di Macaroni Panggang yang biasanya diperoleh dari karyawan. Sedangkan jenis laporan kedua adalah laporan hasil diskusi atau rapat mingguan yang nantinya akan dijadikan sebagai bahan tindak lanjut berikutnya.

Tahap keempat adalah pengujian: Tahapan ini merupakan upaya untuk menguji alternatif solusi yang diambil. Jika implementasi suatu program belum berhasil maka akan tetap dilakukan perubahan yang diminta. Aktifitas ini biasanya terjadi secara terus menerus sebagai bentuk upaya perbaikan dan penyempurnaan atas semua bentuk aktifitas di dalam usaha Macaroni Panggang baik aktifitas yang *front liner* (garda depan pelayanan kepada pelanggan) maupun aktifitas *back stages* (manajemen bisnis terkait dengan aktifitas produksi dan administrasi).

Tahap Keempat adalah revisi: Keseluruhan proses yang ada merupakan kegiatan sistemik seperti siklus yang dilakukan sebagai upaya perbaikan yang bersifat terus menerus. Kegiatan revisi menunggu rekomendasi mana yang harus dilakukan berdasarkan laporan dari kegiatan Pengujian. Hasil revisi pada gilirannya akan menjadi masukan bagi penyempurnaan proses berikutnya.

Adapun terdapat kendala yang dihadapi oleh Macaroni Panggang untuk melakukan akuisisi pengetahuan dari para narasumber menyebutkan bahwa sumber daya manusia adalah faktor yang menghambat *knowledge acquisition*. Saat ini Macaroni Panggang memiliki kurang lebih 50 (lima puluh) orang karyawan, yang masing-masing dari mereka memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda. Karyawan di Macaroni Panggang mayoritas memiliki latar belakang pendidikan yang rendah karena mengutamakan kesesuaian potensi atau kemampuan yang dimiliki dengan bagian yang diterima. Hal ini dikarenakan sebagian besar karyawan berada di posisi sebagai pelayan restoran, kasir dan juga tukang masak serta bagian *cleaning service*. Meskipun telah dilakukan pelatihan untuk meningkatkan kualitas diri dari karyawan tersebut, namun pelatihan yang dilakukan tidak dapat menjadikan karyawan menjadi *knowledge worker* (pekerja berpengatahuan) yang baik. Keterbatasan dalam melakukan analisis membuat para karyawan sulit mengubah informasi yang didapat menjadi pengetahuan yang dapat dimanfaatkan. Keterbatasan lain adalah bahwa tingginya tingkat *turnover* karyawan tingkat bawah sehingga sangat mudah berpindah dan berganti. Hal ini membuat manajemen harus melakukan induksi, orientasi dan pembinaan secara terus menerus dan tanpa berhenti.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa proses *knowledge acquisition* di Macaroni Panggang terdiri atas enam tahapan yaitu Perencanaan, Pencarian Pengetahuan, Pembuatan Laporan, Pengujian, Revisi. Tahapan yang dilakukan oleh Macaroni Panggang sepenuhnya merupakan kolaborasi *top management team* yang terdiri dari pemilik, pengawas toko dan wakil pengawas toko yang dilakukan terus menerus dan sejak tahun 2005. Temuan empiris pada bisnis kuliner Macaroni Panggang, teknik *knowledge acquisition* yang diterapkan meliputi *interviewing, observation, brainstorming, voting technique, dan training*. Adapun yang menjadi faktor kendala *knowledge acquisition* di Macaroni Panggang adalah kemampuan untuk mencari pengetahuan, menganalisis pengetahuan dan waktu yang tersedia untuk melakukan akuisisi yang dilakukan oleh karyawan. Sebagian besar karyawan Macaroni Panggang ini memiliki latar belakang pendidikan yang rata-rata Sekolah Menengah Atas yang secara kompetensi memang terbatas dalam upayanya menjadi *knowledge worker*. Kompetensi kognitif yang terlihat adalah bahwa para karyawan ini memiliki banyak informasi dan data tetapi mengalami kesulitan dalam melakukan proses menjadi nilai tambah bagi perusahaan. Oleh sebab itu dalam studi tentang Macaroni Panggang ini peran *top management team* menjadi spiral yang mempercepat proses kreasi pengetahuan untuk memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

References

- Agarwal Ravi, Wolfgang Grassl dan Joy Pahl. (2012). Meta-SWOT: Introducing A New Strategic Planning Tool. *Journal of Marketing Management*, Vol. 33 NO. 2, pp. 12-21.
- Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2010). *Knowledge management Systems and Processes*. New York: M. E. Sharpe, Inc.
- Berry, D. C. (1987). The problem of implicit knowledge. *Expert systems*, 4(3), 144-151.
- Biro Pusat Statistik (2018), Statistik Penyediaan Makanan dan Minuman, ISSN: 2714-837 No Publikasi/Publication Number : 06330.2001 Katalog / Catalog : 8204008
- Clancey, W. J. (1984, January). Knowledge acquisition for classification expert systems. In *Proceedings of the 1984 annual conference of the ACM on The fifth generation challenge*, pp. 11-14.
- Cragan, J. and Wright, D. (1980). *Communication in Small Group Discussions: A Case Study Approach*, West Publishing, New York.
- Dalimunthe, Muhammad Bukhori, (2017), "Keunggulan Bersaing Melalui Orientasi Pasar dan Inovasi Produk." *Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen*, Vol. 3 Nomer 2, 140-153.
- Duffy, J. 2001. The tools and technologies needed for *knowledge management*. *Information Management Journal* 35(1): 64–67.
- Ericsson, K. A., & Simon, H. A. (1987). *Protocol analysis: Verbal reports as data*. The MIT Press.
- Fellers, Jack W., "Skills and Techniques for Knowledge Acquisition: A Survey, Assesment and Future Directions, *ICIS 1987 Proceedings*. 9, <https://aisel.aisnet.org/icis1987/9>.
- Gamble, P. R., & Blackwell, J. (2001). *Knowledge management: A state of the art guide*. Kogan Page Publishers.
- Hoffman, R. R. (1987). The problem of extracting the knowledge of experts from the perspective of experimental psychology. *AI magazine*, 8(2)
- Kelly, G.A. (1955), *The Psychology of Personal Constructs*, New York: Norton.
- Liou, Y. I. (1990, September). Knowledge acquisition: issues, techniques, and methodology. In *Proceedings of the 1990 ACM SIGBDP conference on Trends and directions in expert systems* (pp. 212-236).
- Liou, Y.I. and Nunamaker, J.F. (1990). "Using a Group Decision Support System Environment for Knowledge Acquisition: A Field Study," *Proceedings of the Twenty-Third Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, Vol. III, Kona, Hawaii, January 2-5, pp. 40-49.

- Macintosh, A., Filby, I., Kingston, J., (1999) *knowledge management* Techniques: Teaching and Dissemination Concepts. *International Journal of Human Computer Studies*. Volume 51, Issue 3, September 1999, Pages 549-566
- McGraw, K.L. and Harbison-Briggs, K. (1989). *Knowledge Acquisition: Principles and Guidelines*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Nathania, Yessica. (2018). 'Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Warunk Upnormal Surabaya'. *AGORA*, Vol. 6, No:1: 1-9.
- Neuman, W. Lawrence. (2007). *Basic of Social Research: Qualitative and Quantitative Approaches*, Pearson Education Inc, Boston.
- Olson, J. R., & Rueter, H. H. (1987). Extracting expertise from experts: Methods for Knowledge Acquisition, *Expert systems*, 4(3), 152-168.
- Patel, V. L., & Groen, G. J. (1986). Knowledge based solution strategies in medical reasoning. *Cognitive Science*, 10(1), 91-116.
- Quintas P, Lefrere P & Jones G (1997), " *knowledge management: a strategic agenda*", *Long Range Planning*, 30(3), 385-391 *The Information Management Journal*, 35 (1), 64-67
- Turner, Geoff, and Clemente Minonne (2010), "Measuring the Effects of *knowledge management* Practices", *Journal of knowledge management*. Volume 8 Issue 1
- Waterman, D. A., & Newell, A. (1971). Protocol analysis as a task for artificial intelligence (No. CMU-CS-71).